

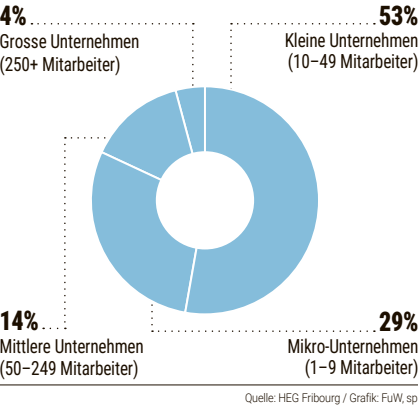
Family Business

- 16 Konflikte rund ums Geld
- 16 Die Rolle des Geschlechts
- 18 Herausforderung Nachfolge
- 19 «Rollen definieren»

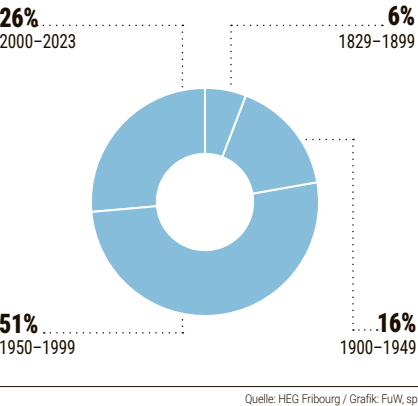
Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft

Familienunternehmen sind die führende Unternehmenskategorie in der Schweiz. Eine neue Studie hat sich mit ihren Eigenheiten befasst.

2 Grösse der teilnehmenden Unternehmen



3 Alter der teilnehmenden Unternehmen



DAMIEN MARTIN

Familienunternehmen befinden sich im Besitz oder sind unter der Führung – oder beides – von einer oder mehreren Familien, womit Entscheidungen massgeblich von Familienmitgliedern beeinflusst werden. Diese Art von Unternehmen ist ein essenzieller Pfeiler der Schweizer Wirtschaft. Knapp 90% aller hierzulande ansässigen Gesellschaften fallen in diese Kategorie. Zusammen beschäftigten sie etwa 3,2 Mio. Erwerbstätige und erwirtschaften ungefähr 60% des hiesigen Bruttoinlandsprodukts (BIP).

Auch international spielen Schweizer Familienunternehmen eine bedeutende Rolle: Insgesamt neunzehn der 500 grössten Familiengesellschaften weltweit kommen aus der Schweiz.

Grund genug für «Finanz und Wirtschaft», gemeinsam mit dem Magazin «Bilan» und der HEG Fribourg eine Studie zu Familienunternehmen durchzuführen.

Kleine Betriebe dominieren

Die Umfrage für die Studie wurde hauptsächlich von Personen aus dem oberen Management sowie von CEO und dem Verwaltungsrat ausgefüllt (84%). Der Löwenanteil der Unternehmen erzielt im Jahr einen Nettoumsatz von 2 bis 5 Mio. Fr. Die an der Umfrage teilnehmenden Familienbetriebe verteilen sich über die gesamte Schweiz (vgl. Grafik 1).

Die meisten sind im Kanton Zürich angesiedelt (15,4%), dicht dahinter folgen der Kanton Bern (13,4%) und der Kan-

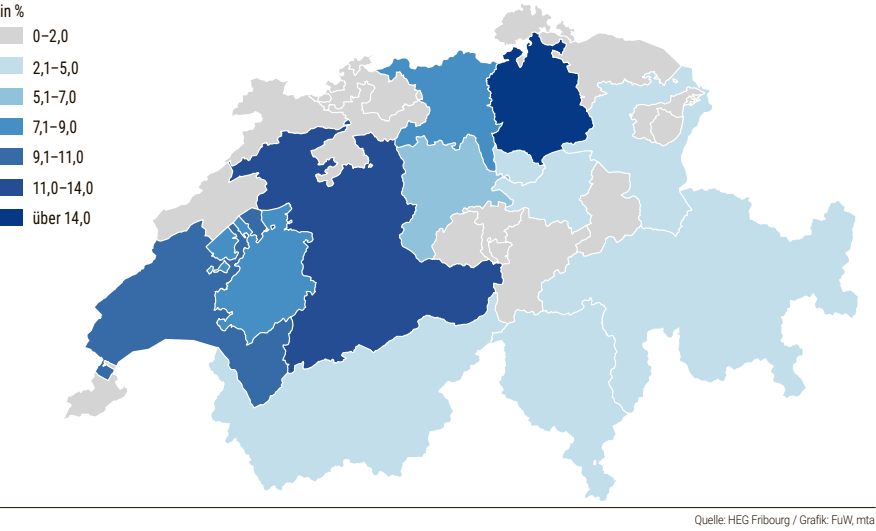
ton Waadt (10,8%). Insgesamt stammen 28% der teilnehmenden Unternehmen aus der Romandie, 69% aus der Deutschschweiz und 3% aus dem Tessin. Dies entspricht in etwa der Verteilung der Schweizer Wirtschaftsleistung.

In der Studie stark repräsentiert sind mit 53% der Teilnehmer kleine Gesellschaften mit zehn bis 49 Mitarbeitern (vgl. Grafik 2). Mikrounternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern sind in der Umfrage mit 29% vertreten. Dies ist eine Unterrepräsentation im Vergleich zu ihrem Anteil, der bei knapp 90% aller KMU liegt. Die vorliegende Studie wird also von kleinen Gesellschaften dominiert.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen wurde zwischen 1950 und 1999 gegründet. Immerhin 6% schauen auf eine mindestens 125 Jahre lange Historie zurück und stammen aus dem Zeitraum zwischen 1829 und 1899. Gut ein Viertel (26%) wurde im 21. Jahrhundert gegründet (vgl. Grafik 3).

Wegen der relativ geringen Anzahl teilnehmender Unternehmen mit Gründung zwischen 1829 und 1899 ist diese Kohorte zwar statistisch wenig aussagekräftig. Dennoch spannend ist die Auswertung des Unternehmensalters in Relation zur rapportierten Performance. Von den Familiengesellschaften aus diesem frühen Gründungszeitraum geben 10% an, dass sie die eigene Performance als sehr gut bezeichnen würden. Das sind prozentual mehr als bei den Unternehmen jedes anderen Gründungszeitraums. So gaben beispielsweise lediglich 4% der Familienbetriebe, die in den Jahren 1900 bis 1949 ge-

1 Geografische Verteilung der teilnehmenden Unternehmen



gründet wurden, eine sehr gute Performance an.

Doch dabei scheint es sich um ein zweischneidiges Messer zu handeln. So sind die mindestens 125 Jahre alten Unternehmen auch in derjenigen Kategorie führend, die die eigene Performance als besonders schlecht beurteilt (5%).

Interessanterweise werden 31% der Gesellschaften in erster Generation geführt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass es in der Kohorte der zwischen 1950 und 1999 gegründeten Betriebe teilweise noch nicht zu einer Nachfolge gekommen ist. Die zweite Generation dominiert mit 34% der Unternehmen in der Studie. Bei 18% ist bereits die dritte Generation am Ruder (vgl. Grafik 4). In knapp der Hälfte der

Unternehmen sind ein bis zwei Familienmitglieder operativ tätig (vgl. Grafik 5).

Besonders spannend ist, dass bei immerhin 11% der befragten Betriebe kein Familienmitglied aktiv eingebunden ist. Damit zeigt sich, dass sich Inhaberfamilien durchaus auch aus dem Unternehmen herausnehmen und die Entwicklung von der Seitenlinie aus beobachten. In einem Drittel der untersuchten Gesellschaften arbeiten hingegen drei bis vier Familienmitglieder, was einer starken Involvierung entspricht.

Überraschenderweise ist in der Kohorte von 1829 bis 1899 der Anteil an Unternehmen, in denen fünf oder mehr Familienmitglieder operativ tätig sind, mit 20% relativ hoch (vgl. Grafik 6). Genauso

erstaunlich sind die Studienergebnisse für die jungen Gesellschaften mit Gründung ab 2000: In 17% arbeitet gemäss Umfrage kein Familienmitglied. Hierzu sei gesagt, dass aufgrund der relativ geringen Stichprobe keine Schlüsse auf die Gesamtheit der Schweizer Familienunternehmen gezogen werden können.

Minderheit will verkaufen

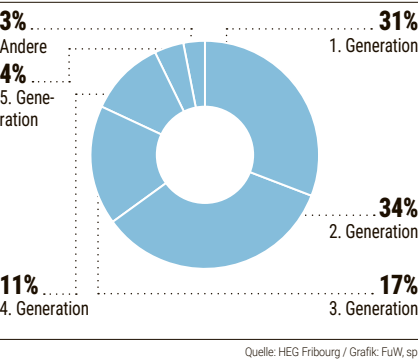
Nur 29% der Umfrageteilnehmer erwägen die Veräusserung des Unternehmens (vgl. Grafik 7). Das bestätigt Untersuchungen, die eine familieninterne Nachfolge als bevorzugte Option darlegen. Zum Verkauf stehen besonders kleine Gesellschaften, sie machen 62% der Verkaufswilligen aus. Grosse Betriebe hingegen repräsentieren nur 3% aus dieser Kohorte. Besonders spannend ist, dass Unternehmen in erster Generation am ehesten zum Verkauf stehen. Anschliessend sinkt die Verkaufsbereitschaft von Generation zu Generation (vgl. Grafik 8).

Daraus könnte man folgern, dass die Bedeutung eines Familienunternehmens als Erbe und Familientradition mit zunehmendem Betriebsalter und mit dem Einbezug mehrerer Generationen zunimmt. Unter denjenigen, die eine Veräusserung erwägen, wird bei 53% für den Verkauf ein Zeithorizont von fünf Jahren in Aussicht gestellt. 86% davon möchten binnen zehn Jahren verkaufen.

Nur die Hälfte der Studienteilnehmer hat jedoch eine genaue Vorstellung von der Bewertung des eigenen Familienunternehmens.

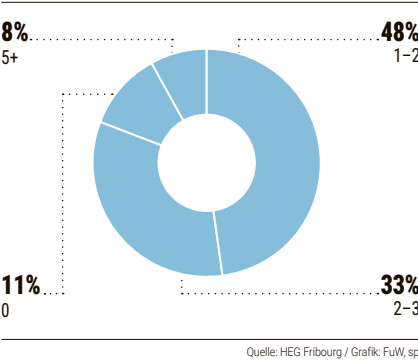
4 Die ersten drei Generationen dominieren

Die teilnehmenden Unternehmen befinden sich insbesondere in erster und zweiter Generation.



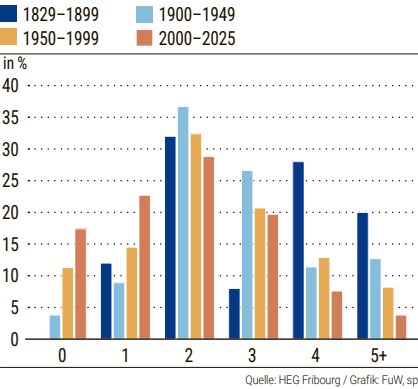
5 Anzahl Familienmitglieder im Unternehmen

In knapp der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen arbeiten ein bis zwei Familienmitglieder.



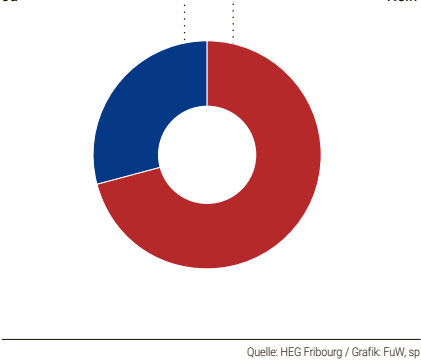
6 Anzahl Familienmitglieder nach Firmenalter

In älteren Unternehmen ist die Familie dominanter.



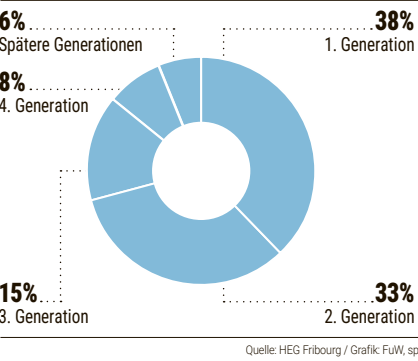
7 Bereitschaft zum Verkauf

29% Ja, 71% Nein



8 In der ersten Generation verkaufswillig

Von den Unternehmen, die einen Verkauf erwägen, befinden sich die meisten in der ersten Generation.



Familienunternehmen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Wirtschaft.

Methodologie

Die Studie über Familienunternehmen in der Schweiz wurde gemeinsam von «Finanz und Wirtschaft», dem Magazin «Bilan» und der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HEG Fribourg) mit Unterstützung ihres Partners Lombard Odier durchgeführt. Mithilfe von fünfzig Fragen wurden die demografischen Angaben, die Unternehmensstrukturen, der Zustand sowie die Sorgen und die Herausforderungen der insgesamt 499 teilnehmenden Unternehmen erhoben. Die Umfrage wurde im Frühjahr und Sommer 2025 mit Gesellschaften aus der ganzen Schweiz durchgeführt. In der Studie sind Unternehmen aus 23 Branchen vertreten, wobei das Baugewerbe am stärksten repräsentiert ist.



Zur vollständigen Studie

BILD: BETTY IMAGES

Wenn Geld Familien entzweit

Wer versteht, dass es beim Thema Geld um Familiendynamiken, Rollen, Werte und Erwartungen geht, kann die Konflikte bewusst entschärfen.

CLAUDIA BINZ ASTRACHAN

Zwei Geschwister streiten sich: «Dein Lebensstil ist extravagant!», sagt die eine, und der andere entgegnet, «es ist nicht mein Problem, wenn du dir nie was gönnst».

Doch Geld ist in den seltensten Fällen nur Geld. Vielmehr ist Geld ein Symbol – für Sicherheit, Freiheit, Anerkennung, oder – dies ist oftmals der Fall in Unternehmerfamilien – für den Fortbestand eines Erbes. Wenn sich also Familienmitglieder streiten, ob die Dividende nun 15 oder 25% betragen soll, klingt das nach einer Debatte über Ausschüttungen – doch in Wahrheit geht der Konflikt tiefer.

Verankerte Glaubenssätze

Auf der einen Seite geht es um unterschiedliche Deutungen und Assoziationen («Money Scripts»), die zu Spannungen

führen, auf der anderen Seite geht es um den Konflikt zwischen kurzfristigem Konsum und langfristiger Verantwortung, zwischen dem Unternehmen als Renditeobjekt oder Vermächtnis für künftige Generationen.

Die Finanzpsychologen (und Brüder) Brad und Ted Klontz haben den Begriff Money Scripts 2005 vorgestellt; es handelt sich hierbei um tief verankerte Glaubenssätze im Umgang mit Geld. Beispiele reichen von «Geld löst die meisten Probleme» (Money Worship) über «Ich habe meinen Wohlstand nicht verdient» (Money Avoidance) bis hin zu «Mein Wert steigt mit meinem Vermögen» (Money Status).

In Unternehmerfamilien prägen Money Scripts Einstellungen zu Dividenden, Verschuldung oder Vergütung – und interessanterweise unterscheiden sich Money Scripts oft stark selbst innerhalb eng verbundener Familien. Bleiben sie unverstanden oder unausgesprochen, entste-

hen Misstrauen und Vorwürfe. Doch wenn die dahinterliegenden Haltungen, Emotionen und Assoziationen sichtbar werden, lässt sich oftmals eine gemeinsame Basis finden.

Rollen als Konfliktherd

Was die Problematik von Geldentscheidungen im Familienunternehmen oftmals verschärft, ist die Vermischung von Rollen: Familienmitglieder sind gleichzeitig Eigentümer, Verwaltungsräte und Mitarbeiter, Führende und Geführte. Dazu kommen Mehrheits- und Minderheitsaktionäre und Familienmitglieder, die aktiv im Unternehmen mitarbeiten und solche, die passive Eigentümer sind. Fehlende Rollenklarheit führt zu Missverständnissen und Konflikten.

Ein klassisches Beispiel: Viele Familienunternehmen entlönnen Familienmitglieder unter dem Marktwert. Die Logik?

«Sie profitieren ja schon von Dividenden, warum dann noch volles Gehalt?». Damit vermischt man jedoch zwei verschiedene Ansprüche: Arbeitsentgelt und Kapitalrendite. Die Folgen sind Frust bei den operativ tätigen Familienmitgliedern – und ein Abfluss der besten Familientalente. Systematisches Benchmarking im Markt schafft hier Abhilfe.

Die Rollenvermischung verschärft die Problematik von Geldentscheiden in Familienunternehmen.

Ein weiteres Szenario: Familienmitglieder, die aktiv im Unternehmen mitarbeiten, befürworten Reinvestition, während passive Eigentümer Ausschüttungen be-

vorzugen. Hier braucht es Aufklärungsarbeit: Weshalb sind diese Investitionen notwendig, um auch in Zukunft Ausschüttungen vornehmen zu können? Wie können wir kurzfristige Bedürfnisse mit langfristiger Orientierung vereinbaren? Money Scripts helfen zudem, die Diskussion zu objektivieren: Geht es hier wirklich ums Geld – oder vielmehr um etwas anderes?

Diese Überlegung bringt uns direkt zu Zielkonflikten – etwas, womit sich Familienunternehmen permanent beschäftigen. Soll der Gewinn ausgeschüttet oder reinvestiert werden? Soll das Wachstum durch Fremdfinanzierung beschleunigt oder lieber die Unabhängigkeit gewahrt werden? Passen wir unser Risikoprofil den Präferenzen der Eigentümer an – oder orientieren wir uns am Markt und Geschäftsmodell?

Unvermeidbare Trade-offs

Entscheidungen im Kontext von Zielkonflikten sind selten richtig oder falsch. Sie erfordern aber unbedingt ein Bewusstsein für Zielkonkurrenzen oder Trade-offs. Ein nützliches Modell ist die Metapher der drei Reservoirs: Liquidität (Dividenden), Wachstum (Reinvestition) und Kontrolle (Eigentümergeleitheit). Wird eines aufgefüllt, sinkt der Pegel der anderen. Mehr Ausschüttungen bedeuten weniger Mittel für Expansion; mehr Investitionen können externe Kapitalgeber nötig machen – und damit Einflussverlust für die Familie. Die Herausforderung liegt darin, die Balance zwischen den Reservoirs im Einklang mit den Werten und Prioritäten der Familie zu finden. Auch hier hilft Klarheit hinsichtlich der individuellen Money Scripts: Familienmitglieder mit einer Money-Status-Orientierung neigen wohl eher zu Liquidität, jene mit einer Money-Security-Orientierung wohl zu Kontrolle.

Geld wird in Unternehmerfamilien immer Emotionen wecken. Doch ob diese Emotionen spalten oder verbinden, hängt vom Umgang mit der Thematik ab. Wer versteht, dass es bei Konflikten rund ums Geld eben nicht immer nur ums Geld geht, und die psychologischen Dimensionen ernst nimmt, ermöglicht Diskussionen, die verbinden, statt zu entzweiten.

Claudia Binz Astrachan, Forum für Familienunternehmen, Hochschule Luzern

Konflikte rund ums Geld weisen immer eine psychologische Dimension auf.

Konstruktiver Umgang

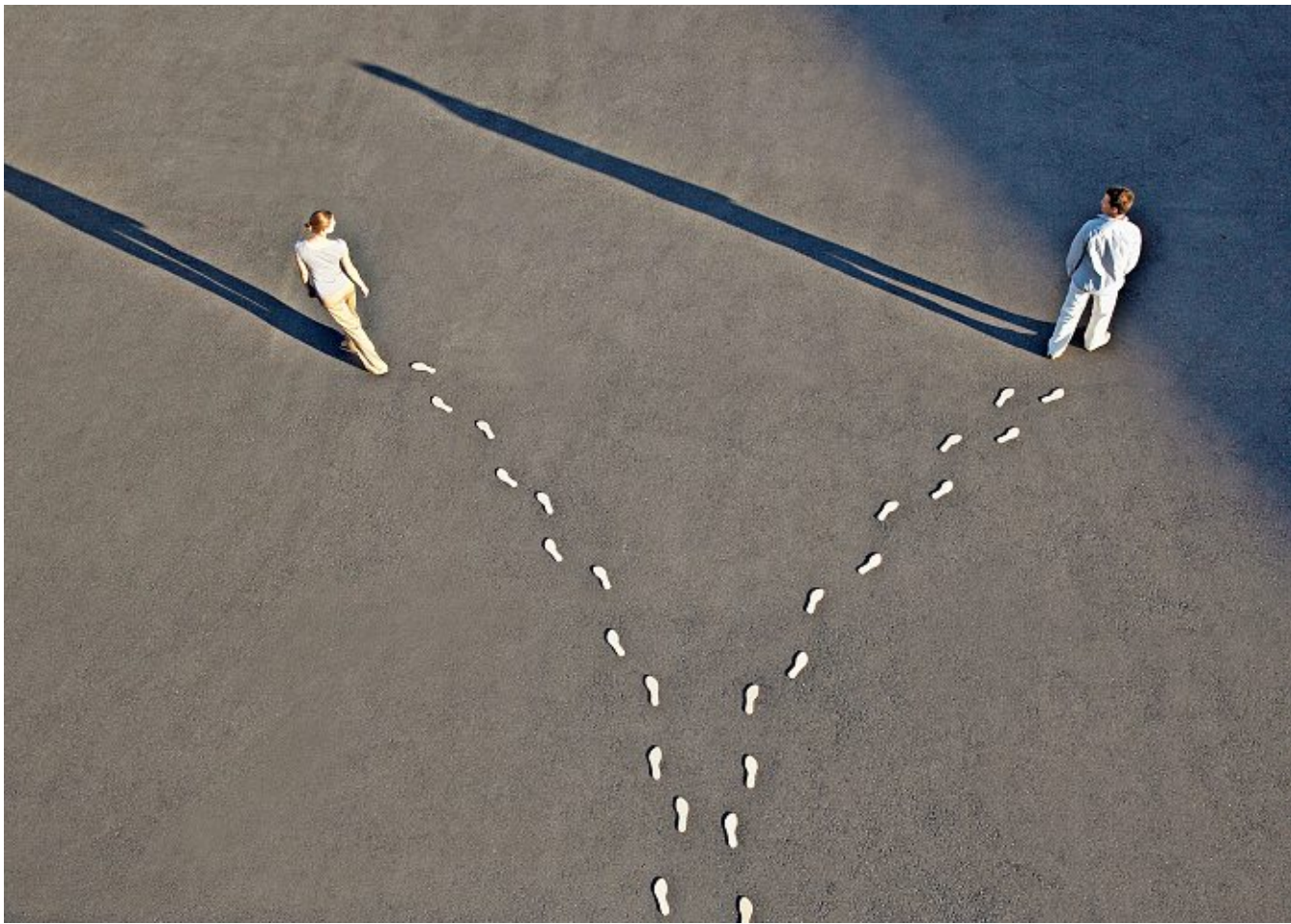
Werte klären: Entscheidungen über Geld sollten von der Frage ausgehen: «Welche Rolle soll Geld im Leben und im Vermächtnis unserer Familie spielen?»

Eigentümergeit: Auch passive Aktionäre müssen grundlegende Finanzkenntnisse besitzen, um Entscheidungen nachvollziehen zu können.

Rollen trennen: Rechte und Pflichten von Eigentümern, Verwaltungsräten und Angestellten klar unterscheiden.

Trade-offs visualisieren: Modelle wie die Reservoir-Metapher machen Zielkonflikte greifbar.

Regelmässig überprüfen: Finanz- und Ausschüttungspolitik braucht Aktualisierung, sobald neue Generationen Verantwortung übernehmen.



Das Geschlecht spielt weiterhin eine Rolle

Damit Frauen in der Nachfolge gleichgestellt werden, muss der Sozialisation von Kindesbeinen an besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

SALMA FATTIOM

Das Familienunternehmen ist die weltweit verbreitetste Unternehmensform. In der Schweiz sind Familienunternehmen eine wichtige Säule der Wirtschaft: Gemäss Handelsregister machen sie 90% der eingetragenen Gesellschaften aus, beschäftigen mehr als 60% der Erwerbsbevölkerung und bilden 99% der Schweizer KMU. Sie haben daher ein erhebliches wirtschaftliches Gewicht, und die mit ihnen verbundenen Probleme verdienen es, untersucht zu werden.

Eines der wichtigsten Probleme, die die Zukunft und den Fortbestand von Familienunternehmen gefährden, ist die Nachfolge. Die Ausfallquote ist recht alarmierend und erfordert weitere Untersuchungen, um den Ablauf dieses Prozesses besser zu verstehen. Die Führungskräfte von Schweizer Familienunternehmen sind sich der Herausforderung bewusst: Die neueste von HEG Fribourg in Partnerschaft mit «Bilan», «Finanz und Wirtschaft» und Lombard Odier durchgeführte Studie zeigt, dass 26% eine Übergabe innerhalb der nächsten fünf Jahre und 21% innerhalb der nächsten zehn Jahre planen.

Eine Familiennachfolge bleibt in den meisten Fällen die bevorzugte Option, unabhängig davon, ob Kriterien für die Auswahl des potenziellen Nachfolgers vorliegen oder nicht. Bestimmte Daten geben Anlass, die Rolle und den Stellenwert des

Geschlechts in Familienunternehmen sowie seinen Einfluss als entscheidender Faktor bei der Auswahl der Nachfolge zu hinterfragen. In der vorhin erwähnten Studie geben 89% der Befragten an, dass das Geschlecht keine Rolle spielt. Ein anderer Prozentsatz in derselben Studie erinnert uns jedoch an die Realität: 76,5% der Befragten sind Männer, gegenüber nur 23,1% Frauen.

Verankerte Mechanismen

Mehrere Studien zum Thema Geschlecht nennen als erste Erklärung die Sozialisation. Diese Sozialisationsmechanismen, die den Menschen Verhaltensweisen vermitteln, kommen in verschiedenen Kontexten zum Tragen, beispielsweise in der Familie, in der Schule, im beruflichen Umfeld und in den Massenmedien. Schon in jungen Jahren werden die Mitglieder der nächsten Generation in ihrer Entscheidung, in das Familienunternehmen einzusteigen, beeinflusst. Söhne werden ermutigt, eine Ausbildung im Familienunternehmen zu absolvieren, während Töchter dazu angehalten werden, andere Karrieren ausserhalb des Familienunternehmens zu verfolgen. Töchter profitieren nicht von den gleichen Anreizen, Möglichkeiten oder Ausbildungen wie Söhne. Diese Ungleichbehandlung schränkt den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen innerhalb des Familienunternehmens ein.

Auch Familienunternehmen sind von patriarchalischen Praktiken geprägt: Männer in der Familie werden für Macht- und Einflusspositionen häufig bevorzugt, während Frauen in den Hintergrund gedrängt werden. Einige Studien zur Nachfolge in Familienunternehmen haben gezeigt, dass, wenn Töchter Brüder haben, diese in der Regel als potenzielle Nachfolger bevorzugt werden. Töchter übernehmen oft nur dann die Verantwortung für das Familienunternehmen, wenn eine Familienkrise eine Gelegenheit (oder Notwendigkeit) schafft oder wenn kein männlicher Erbe bereit und in der Lage ist, die Rolle des Nachfolgers zu übernehmen.

Das Patriarchat und die Sozialisation spielen eine wichtige Rolle bei der Erklärung der geschlechtsspezifischen Natur der Nachfolgeentscheidung. Zudem begünstigt das Patriarchat die Gründung anderer Unternehmen ausserhalb des Familienunternehmens für «nicht ausgewählte» Nachfolger. Der Einfluss des Patriarchats führt dazu, dass in bestimmten Fällen trotz positiver Sozialisation einige Töchter sich weigern, die Rolle der Nachfolgerin zu übernehmen. Tatsächlich begünstigen soziale Normen weiterhin diese Ungleichheit, indem sie insbesondere implizieren, dass das, was als männlich kategorisiert wird, dem Weiblichen überlegen ist.

Frauen haben dies übrigens gut verinnerlicht und stützen sich auf ihre berufliche (männliche) Identität als Zeichen

der Legitimität, um ihren Status als Frauen zu kompensieren. Sie neigen dazu, in ihren täglichen Interaktionen am Arbeitsplatz das Weibliche abzuschwächen und das Männliche zu betonen. Insbesondere in Bezug auf Familienunter-

Söhne werden ermutigt, eine Ausbildung im Familienunternehmen zu absolvieren.

nehmen wird hervorgehoben, wie männliche und weibliche Nachfolger multiple Geschlechtsidentitäten annehmen, wenn sie mit verschiedenen Interessengruppen zu unterschiedlichen Legitimitätszwecken interagieren («sich integrieren» und «sich abheben»).

Verstellen, um zu gefallen

In der Auswahlphase zeigen potenzielle Nachfolger unternehmerische, autoritäre und paternalistische Männlichkeit, um dem Vorgänger, den Managern und den Mitarbeitern des Unternehmens ihre Kompetenz zu demonstrieren. Die relationale Weiblichkeit hingegen wird gegenüber den Vorgängern hervorgehoben, um Kontinuität zu zeigen und den Wandel durch Allianzen abzumildern.

Es ist notwendig, sich der Erkenntnisse und der Schlussfolgerungen bewusst zu werden, die sich hinsichtlich der Stellung der Frauen in Unternehmen ergeben.

Diese vielfältigen Formen von Männlichkeit existieren, und dieser Spagat der Geschlechtsidentitäten wird sowohl weiblichen als auch männlichen Nachfolgern auferlegt. In einigen seltenen Fällen wurden männliche Nachfolger aus ihrer Rolle entfernt, weil sie aus Sicht des Managements als nicht männlich genug angesehen wurden: Sie wurden als zu nah an den Mitarbeitern und nicht autoritär genug beschrieben. Auch die Tatsache, dass die Mehrheit der Frauen gezwungen ist, eine sogenannte männliche Identität zu zeigen, um Legitimität zu erlangen, und dass dies in unserer Gesellschaft weiterhin als banal angesehen wird, ist problematisch.

Traditionelle Sozialisationsnormen beeinflussen weiterhin das Verhalten von Frauen und erschweren die Identifikation mit der Rolle als Nachfolgerin. Um diese Situation zu ändern, ist es unerlässlich, der Sozialisation von Kindesbeinen an besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um eine Entwicklung hin zu einer weniger patriarchalischen Gesellschaft zu fördern. Denn selbst wenn die Sozialisation innerhalb der Familie gut verläuft, erinnert uns die Gesellschaft daran, dass die Dinge in Unternehmen anders sind.

Salma Fattoum, Associate Professor, HEG Fribourg

Herausfordernde Nachfolgeplanung

Obschon die Nachfolge im Familienunternehmen entscheidend ist, fehlen oftmals Strukturen zur Eingliederung der nächsten Generation.

DAMIEN MARTIN

Die von «Finanz und Wirtschaft» in Zusammenarbeit mit dem Magazin «Bilan», der Hochschule für Wirtschaft Fribourg (Haute École de Gestion Fribourg, HEG) und ihrem Partner Lombard Odier durchgeführte Studie zu Familienunternehmen hat ein besonderes Augenmerk auf die Nachfolgeplanung gelegt.

Dies aus offensichtlichem Grund: Die Planung der Nachfolge wurde in der Studie am häufigsten als die dringendste und relevanteste Herausforderung genannt – vor der Mitarbeiterbindung und den steigenden Kundenansprüchen (vgl. Tabelle).

Spezifische Herausforderung

Während die beiden letztgenannten Herausforderungen sämtliche Unternehmen betreffen, haftet der Herausforderung der Nachfolgeregelung ein für Familiengesellschaften typisches Problem an: Wer in der Familie kann die Geschicke des Unternehmens weiterführen, wer will sie weiterführen, und wie soll die nächste Generation in die Unternehmensführung integriert werden?

Wie das Interview mit Tanja Zimmermann-Burgerstein (vgl. Seite 19) gezeigt hat, wurde vor allem früher dem Geschlecht eine grosse Bedeutung beigemessen. Wer nur Töchter hatte, befand sich in einer ungemütlichen Situation. Gemäss Studienergebnissen spielt das Geschlecht heute keine Rolle mehr (vgl. Grafik 1).

Bei vielen Unternehmen fehlen formalisierte Prozesse zur Einbindung der nächsten Generation.

Ganze 89% weisen einen Zusammenhang in der Nachfolge von der Hand. An dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass knapp 77% der Umfragebögen von Männern ausgefüllt wurden. In anderen Worten: Das höhere Management und der Verwaltungsrat der teilnehmenden Unternehmen sind weiterhin vor allem männlich.

Integration der Next Gen

Was sich aus den Zahlen jedoch ableiten lässt, ist, dass die Diskussion über die Nachfolge in vielen Familienunternehmen entweder noch im Gange ist oder noch gar nicht angestossen wurde. Nur 28% der teilnehmenden Unternehmen haben eine Nachfolge bestimmt, in über der Hälfte steht diese Entscheidung noch aus, während 20% der Gesellschaften an-



Die Nachfolgeplanung ist eine für Familienunternehmen typische Herausforderung.

gaben, diesbezüglich immerhin in Diskussion zu sein (vgl. Grafik 2).

Gerade wenn es darum geht, die nächste Generation in das operative Geschäft der Gesellschaft einzubinden, fehlen bei vielen Unternehmen formalisierte Prozesse und ein Integrationsprogramm, dass Vertreter der Nachfolgeneration durchlaufen (vgl. Grafik 3). Gemäss Studie haben 47% der Familienunternehmen keine spezifischen Massnahmen ergriffen, um die Integration zu strukturieren. Nur gerade 10% verfügen über ein formalisiertes Programm. Rund ein Viertel verfügt über informelle Prozesse, und 18% der Unternehmen arbeiten ein solches Integrationsprogramm zurzeit aus. Beachtet man, dass die Nachfolge bei vielen Unternehmen eine bedeutende Rolle einnimmt, dürfte diese Zahl weiter zunehmen.

Ebenfalls wurde in der Studie ein Blick auf den Zeitpunkt des ersten Engagements der nächsten Generation geworfen. Die Idee dahinter war zu erfahren, ob potenzielle Nachfolger angehalten werden, zuerst in einer externen Gesellschaft ihre Spuren abzuverdienen, bevor sie ins Familienunternehmen integriert werden, was potenziellerweise ihre Akzeptanz und die Stellung innerhalb des Familienunternehmens stärken kann.

Hier zeigt sich das Bild uneinheitlich. In rund 32% der teilnehmenden Unternehmen wird die nächste Generation so bald wie möglich und bereits während des

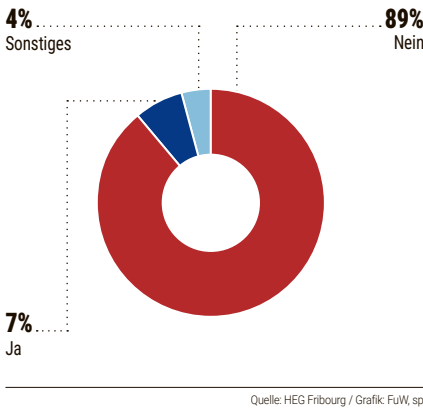
Studiums integriert, während in 37% der Fälle die Integration nach einer externen Laufbahn geschieht. In einem Drittel der Unternehmen hat sich die neue Generation noch nicht engagiert (vgl. Grafik 4).

Die Nachfolgeplanung und die Vererbung des Familienunternehmens sind

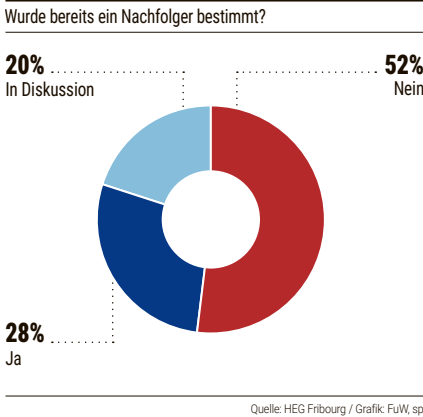
zurzeit insofern auch eine drängende Herausforderung, als sie Thema der politischen Debatte sind.

Am 30. November stimmt das Schweizer Stimmvolk über die Erbschaftsinitiative der Juso ab. Sie verlangt, dass Erbschaften ab 50 Mio. Fr. zu 50% dem Fiskus

1 Spielt das Geschlecht eine Rolle?



2 Nachfolger noch unbestimmt



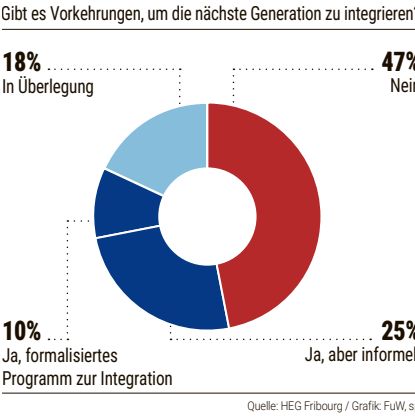
Nachfolge als drängendste Herausforderung

Herausforderung	Überhaupt nicht relevant						Sehr relevant					
Nachfolgeregelung/-planung	20	9	6	12	13	17	23	17	23	17	23	23
Gesetzliche Rahmenbedingungen	7	6	11	23	22	16	15	16	15	16	15	15
Mitarbeiterbindung	4	2	5	15	29	25	20	25	20	25	20	20
Steigende Anforderungen der Mitarbeitenden	3	2	8	19	30	25	14	30	25	25	14	14
Steigende Kundenansprüche	2	2	4	18	30	27	18	18	30	27	18	18
Integration der nächsten Generation	23	9	8	16	13	14	17	14	17	14	17	17
Neue Handelsbündnisse	15	11	11	23	20	13	7	20	13	13	7	7
Geopolitische Instabilität	9	11	12	19	19	17	14	19	17	17	14	14
Entwicklung der Zölle ¹⁾	20	15	12	18	13	11	11	11	11	11	11	11

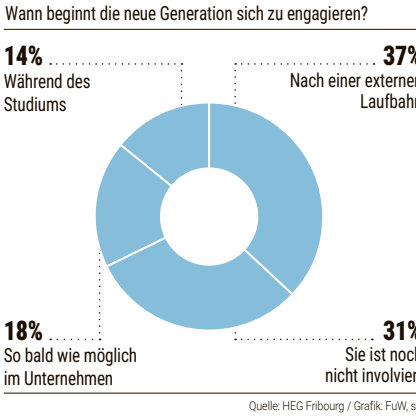
¹⁾ die Studie wurde grösstenteils vor Bekanntgabe der 39% Einfuhrzölle auf Schweizer Produkte durchgeführt.

Quelle: HEG Fribourg

3 Keine Vorkehrungen zur Integration



4 Integrationszeitpunkt Next Gen



abgetreten werden. In einer Studie von PwC Schweiz lehnten 96% der Teilnehmer die Initiative ab, wobei 52% angaben, im Fall der Nachfolge persönlich von der Initiative betroffen zu sein. Nur 9% sind demnach nicht betroffen, während 39% sich nicht sicher sind. Insgesamt schätzten 47% der Studienteilnehmer ihr Gesamtvermögen auf 50 Mio. Fr. und mehr, wobei die Firmenanteile eingerechnet sind.

Politische Diskussion

Die Studie kommt zum Schluss, dass eine familieninterne Weitergabe damit in Gefahr gerate, da sie neben der personellen Ausprägung auch die finanzielle umfasse. In das Unternehmen einsteigende Mitglieder der nächsten Generation seien oft nicht vermögend und erhielten daher die Firmenanteile teilweise oder ganz als Erbvorzug oder Schenkung. Damit würde die Annahme der Initiative die gängige finanzielle Praxis bei der Unternehmensnachfolge unter Druck setzen.

So gaben auch 65% der Studienteilnehmer an, dass entweder ein Teilverkauf oder der Verkauf des Unternehmens eine Möglichkeit wäre, die nach Annahme der Initiative in Betracht gezogen werden müsste. Darüber hinaus müssten 12% die Erhöhung des Fremdkapitals mit Bankkrediten prüfen, um eine familieninterne Nachfolge trotz Erbschaftssteuer zu ermöglichen.

CONFERENCE **DIGITAL TRANSFORMATION**

BEYOND-I 2025

AI: FROM IMPLEMENTATION TO INTEGRATION

11 November 2025
Forum St. Peter, Zurich

TOPICS

Use cases: Experts present AI use cases from industry, life sciences and the financial sector.

Digital transformation: How digital transformation is fundamentally changing not only technologies, but also mindsets and business models.

Change management: With a focus on stakeholders and corporate structure.

SPEAKER

Dr. Ann Aerts Head Novartis Foundation

Philip Pisa Corporate AI Strategy Lead Roche

Adam Riley Head of International Wealth BlackRock Systematic

Dr. Mark Steiner COO Region Europe LGT Private Banking

Chris Wright Head of Information Technology and CIO Nestlé Group

Further Information and Registration:
www.fuw-forum.ch/ai

FINANZ und WIRTSCHAFT FORUM

INSEL DER AUFMERKSAMKEIT

«Definition der Rollen ist entscheidend»

INTERVIEW MIT TANJA ZIMMERMANN-BURGERSTEIN Die CEO von Burgerstein erklärt, weshalb das Loslassen schwerfällt und dennoch wichtig ist.

Frau Zimmermann-Burgerstein, Ihr Unternehmen ist seit über fünfzig Jahren erfolgreich am Markt. Was macht ihr Geschäftsmodell so beständig?

Unser Geschäftsmodell basierte damals wie heute auf dem Grundsatz, dass man nicht die Krankheit, sondern die Gesundheit pflegen muss. Diese tiefe Überzeugung liegt in unserer DNA. Vor fünfzig Jahren waren wir damit noch ziemlich allein, heute ist dieser ganzheitliche Ansatz der Gesundheit, der die Ernährung, die Bewegung, frische Luft und sämtliche anderen Faktoren eines gesunden Lebens einbezieht, gang und gäbe.

Welche Werte aus der Gründerzeit sind heute noch prägend im Unternehmen?

Uns war schon immer die Ehrlichkeit im Produktversprechen wichtig. Wir hüllen unsere Produkte nicht in falsche Versprechen und sagen auch ganz klar, dass Vitamine kein Wundermittel gegen alles sind. Ernährt man sich schlecht, bewegt sich nicht und schaut auch sonst nicht auf seine Gesundheit, reichen einige Vitaminkapseln nicht, um die Basis eines gesunden Lebens zu schaffen. Gerade in diesem Bereich versuchen wir, auch mit unserer Kommunikation eher aufzuklären als zu verkaufen. Die Vitamine sind Supplemente, kein Ersatz. Diese Art der Kommunikation hat auch mit uns als Gründerfamilie zu tun. Wir alle sind auf unsere eigene Art sehr authentisch.

«Mein Grossvater war ein Visionär in allen Bereichen. Das würde ich von mir jetzt nicht behaupten.»

Alle sehr authentisch, aber auch alle sehr verschieden?

Ja, das kann man durchaus sagen. Wir sind sehr unterschiedliche Persönlichkeiten.

Inwiefern?

Mein Grossvater war ein Visionär in allen Bereichen seines Lebens. Das würde ich von mir jetzt nicht behaupten. Es ist nicht so, dass ich nicht über den Tellerrand hinausblicken kann, aber die visionäre Ader meines Grossvaters habe ich nicht geerbt.

Ihr Grossvater war auch ein Pionier.

Richtig. Aber nach über fünfzig Jahren ist man als Unternehmen kein Pionier mehr. Was bleibt, sind die Begeisterung und das Brennen für die Sache, die mein Grossvater zuerst meinem Vater und mein Vater dann mir übertragen hat.

Wie haben sich die verschiedenen Persönlichkeiten und Generationen in der Unternehmensführung niedergeschlagen?

In der Zeit meines Grossvaters war es normal, dass der Chef sagt, wie es gemacht wird. Feedback wurde damals nicht eingeholt, und das war auch völlig in Ordnung. Er war, wie es seiner Zeit entsprach, ein Patriarch. Bei meinem Vater nahm dieser Top-down-Ansatz etwas ab, war aber immer noch die dominierende Managementform. Er war kein Patriarch, aber führte doch sehr patronal.

Und dann kam mit der Tochter plötzlich eine Frau. War das überhaupt absehbar?

Nein, gar nicht. Auch das hat natürlich mit der Generation zu tun. Wir waren zwei Töchter, da denkt man schon gar nicht daran, dass eine der beiden das Unternehmen übernehmen könnte. Das soll auch überhaupt kein Vorwurf an meinen Vater sein. Bei ihm war hingegen die Erwartungshaltung sehr ausgeprägt. Dass er das Unternehmen übernehmen soll, war klar. Persönlich war ich ganz froh, dass ich diesbezüglich nicht derart unter Druck gesetzt wurde.

Und trotzdem haben Sie die Führung dann übernommen. Wie geht man damit um, dass verschiedene Vorstellungen von Strategien und Kulturen aufeinanderprallen bei der Übergabe?

Bei uns lag das Rezept darin, dass es bei der Übergabe sehr wenige Berührungs-



«Von einem Verkauf des Unternehmens bin ich emotional noch ganz weit weg.»

punkte gab. Zu Lebzeiten meines Grossvaters war das Unternehmen sein Baby. Mein Vater war damals noch stark in anderen Firmen involviert. Erst nach dem Tod meines Grossvaters übernahm mein Vater das Geschäft. Somit gab es da keine Reibereien. Bei der Übergabe an mich war dann ein externer CEO zwischengeschaltet. Dies hat sich ebenfalls bewährt.

Wie hat es sich bewährt?

Als wir breiter und grösser werden mussten, entschieden wir uns, für das Wachstum einen externen CEO dazuzunehmen. Mein Vater hatte damals aufgrund seiner anderen Unternehmen zu wenig Zeit dafür. Wegen dieses externen CEO brachten wir wenig gemeinsame Zeit im operativen Geschäft. Die neutrale Person

zwischen den Generationen hat sich als vereinfachend für den Nachfolgeprozess herausgestellt, da sie die Emotionalität aus den Diskussionen rausnahm. Es brachte jedoch auch Herausforderungen mit sich.

Welche?

Auf der einen Seite gibt es die Eigentümerfamilie, die ihre Vorstellungen hat, auf der anderen Seite den CEO. Es ist nicht immer ganz einfach, all dies unter einen Hut zu bringen und externe Führungskräfte in ihrer Kompetenz und Vollmacht nicht zu beschneiden. Ganz grundsätzlich ist es nun mal nicht einfach loszulassen.

Wie gelingt das Loslassen?

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Definition der Rollen. Mit dem externen CEO haben wir uns intensiv damit auseinandergesetzt. Wann bin ich bloss Mitarbeiterin, und wann bin ich die Tochter des Verwaltungsratspräsidenten? Es war nicht immer einfach, diese Rollen zu definieren und vor allem auch einzuhalten. Aber es war für den Erfolg der Zusammenarbeit essenziell.

Schlussendlich eine Art, das Unternehmen zu professionalisieren, oder?

Absolut. Das ist vermutlich auch ein Unterschied zur Gründergeneration. In der dritten Generation hat man einen anderen Bezug zum Unternehmen. Im Vergleich zu meinem Grossvater, für den das Unternehmen wie gesagt sein Baby war und der alles kontrollieren wollte, fällt es mir einfacher, die Kontrolle über

gewisse Bereiche anderen fähigen Menschen abzugeben. Zum einen ist die Arbeitswelt viel komplexer geworden, und das Tempo hat massiv zugenommen, zum anderen ist es ja auch mein Ziel als CEO, dass das Unternehmen in meiner Abwesenheit ganz normal weiterläuft. Wenn der Kahn vom Kurs abkommt, nur weil meine Expertise fehlt, dann ist das Unternehmen nicht bereit für die heutigen Anforderungen der Wirtschaft.

«Es gibt Chancen, die man vielleicht verpasst, weil die Risikobereitschaft als Inhaber nicht so gross ist.»

Kann die emotionale Verbundenheit mit der Firma zu einem Stolperstein für Familienunternehmen werden?

Die emotionale Verbundenheit führt vermutlich bei den meisten inhabergeführten Unternehmen dazu, dass gewisse Werte strategische Entscheidungen beeinflussen können. Bei uns sehe ich dies in der langfristigen Orientierung. Die Gewinnmaximierung ist nicht im Zentrum des Handelns. Dadurch gibt es sicherlich betriebswirtschaftliche Chancen, die man vielleicht verpasst, weil die Risikobereitschaft als Inhaber nicht so gross ist oder man aus operativer Sicht zu viele Hürden sieht. Das ist zwar ein grosser Luxus, den ich als eigentümergeführte Firma habe, aber auch ein sehr schmaler Grat.

Zur Person

Tanja Zimmermann-Burgerstein ist Verwaltungsratspräsidentin, CEO und Inhaberin der traditionsreichen Antistress AG – Burgerstein Vitamine. Das Unternehmen wurde von ihrem Grossvater 1972 gegründet. In ihrer Laufbahn hat sie alle zentralen Stationen des Unternehmens durchlaufen, von der Kommunikation über das Marketing bis hin zur Unternehmensführung. Neben ihrer operativen Tätigkeit engagiert sie sich in mehreren Verwaltungs- und Stiftungsräten. In Rapperswil verwurzelt, liebt sie sportliche Herausforderungen auf Wasser und Schnee ebenso wie kreative Auszeiten beim Kochen, Stricken oder Töpfern. Sie ist 1969 geboren und Mutter zweier erwachsener Kinder.

Inwiefern?

Im Unternehmertum müssen hie und da Risiken eingegangen werden, um den nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Es ist daher wichtig, dass ich auch trotz dem Wunsch nach Sicherheit nichts verpasse, was dem Unternehmen in der langen Frist gutgetan hätte.

Das Familienunternehmen hat also durchaus seine Tücken. Hat es gegenüber nicht familiären Konzernen auch Wettbewerbsvorteile?

Das hat es sicherlich. Als Familiengesellschaft leben wir eine ganz bestimmte Kultur vor, die uns als Schweizer Unternehmen ein greifbares Gesicht gibt. Die Gesundheit ist etwas wahnsinnig Persönliches. Für gewisse Kunden ist es daher sehr wichtig zu wissen, wer hinter dem Produkt steht. Dieses Bedürfnis kann ein Familienunternehmen besser stillen.

«In der Zeit meines Grossvaters war es normal, dass der Chef sagt, wie es gemacht wird.»

In jeglichen Unternehmen ist Geld ein wichtiges Thema, bei Familien kommt die Emotionalität hinzu. Wie werden hier Konflikte verhindert?

In unserer Familie gab es keine Konflikte, da sowohl meine Schwester als auch ich ein Unternehmen haben, was natürlich optimal ist. Wenn ganze Familien involviert sind, ist es jedoch in der Tat ein heikles Thema, gerade was die Nachfolge betrifft. Die Frage ist dann immer auch, was zwischen Verwandtschaftsgrad und Kompetenz stärker gewichtet wird. Auch wenn ich hierzu nicht auf Erfahrungswerte zurückgreifen kann und ein ausgesprochener Familienmensch bin, würde ich die Kompetenz wohl stärker gewichten. Denn am Schluss hat niemand etwas davon, wenn die falsche Person die Führung übernimmt. Aber natürlich ist das eine schwierige Situation.

Sie sind Mutter zweier erwachsener Kinder. Auch Sie könnten früher oder später in diese Situation geraten.

Das stimmt, und gegenwärtig zeichnet sich keine direkte Nachfolge innerhalb der Familie ab, da beide zurzeit ihren eigenen Weg gehen. Hier braucht es auch von meiner Seite eine gewisse Offenheit für die verschiedenen Möglichkeiten. Die Familie muss nicht unbedingt operativ involviert sein, sondern könnte auch mit grossem Interesse von der Seitenlinie aus mitverfolgen, wie sich das Unternehmen entwickelt.

Eine weitere Möglichkeit ist auch der Verkauf des Unternehmens.

Das ist zwar eine Möglichkeit, aber davon bin ich emotional noch ganz weit weg.

Also wünschen Sie sich schon, dass die Familie Burgerstein auch in zwanzig Jahren noch eine Rolle spielt?

Ja, definitiv.

INTERVIEW: DAMIEN MARTIN